

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
CON ÉNFASIS EN LOGÍSTICA Y COMERCIO INTERNACIONAL BOGOTÁ
PROMOCIÓN XXIII

PLAN DE ASEGURAMIENTO LOGÍSTICO APLICADO A
LA EMPRESA DIDACTA INTERNACIONAL S.A.S.

Presentado por: Lina Katherine Corredor Caro

Tutor: Juan Diego Alzate

Bogotá, 2017

Tabla de contenido

1. Antecedentes	4
2. Casos.....	7
2.1. COMPRA DE REACTIVOS QUÍMICOS	7
2.2. COMPRA DE MEDIOS DE CULTIVO DESHIDRATADOS.....	8
3. Objetivos	10
3.1. OBJETIVO GENERAL	10
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. Marco teórico contextual.....	11
5. Proceso de compraventa internacional de didacta internacional s.a.s.....	22
6. Conclusiones	33
7. Referencias.....	35

Lista de tablas

Tabla 1. Países de origen y modos de transporte por categoría de producto	5
Tabla 2. Ejemplos de categorías de riesgo	14
Tabla 3. Probabilidades de riesgo	16
Tabla 4. Impacto de la materialización del riesgo.....	17
Tabla 5. Escala de valoración del riesgo	18
Tabla 6. Matriz de valoración del riesgo.....	18
Tabla 7. Criterios para evaluar el control frente a la probabilidad o el impacto.....	19
Tabla 8. Cuadrantes por disminuir	20
Tabla 9. Matriz de identificación de riesgos del proceso de compraventa	25
Tabla 10. Matriz de valoración de riesgos del proceso de compraventa	27
Tabla 11. Matriz de medidas de mitigación y evaluación de controles de riesgos	29
Tabla 12. Matriz de seguimiento e indicadores de cumplimiento	31

1. Antecedentes

Didacta Internacional S.A.S, es una empresa que se dedica a la importación y distribución de insumos para laboratorios. Con el objetivo de explorar el mercado colombiano, en el 2012 la empresa realiza la primera importación desde su casa matriz ubicada en Venezuela. Los productos importados fueron de las siguientes categorías: medios de cultivo, reactivos químicos, equipos, sistemas de filtración, vidriería y material misceláneo. Éstos se distribuyeron como muestras sin valor comercial y sirvieron de material en demostración para dar a conocer las marcas y la calidad de los productos que comercializaba la empresa.

En el año 2013 se amplían las importaciones con los proveedores internacionales. Los cuáles, según la categoría de producto, se encontraban en los siguientes países y se importaban por los siguientes modos de transporte: Ver Tabla 1.

Durante las primeras negociaciones con los proveedores entre el año 2013 y año 2014, hubo un desconocimiento del concepto y alcance del término de negociación INCOTERMS® con el que la empresa estaba aceptando las proformas de los proveedores. En particular, con los proveedores ubicados en los países asiáticos, se presentaron inconvenientes al momento de recoger las cargas. Como menciona C. Méndez (Comunicación personal, 1 de diciembre de 2017), en la mayoría de los casos, las proformas indicaban que el termino de negociación era INCOTERMS® 2010 FOB “Free On Board”, incluso cuando el modo de transporte acordado era aéreo. Sin embargo, al momento de coordinar la entrega de la carga a bordo del buque o en el

aeropuerto, el proveedor indicaba que se ésta se tenía que recoger en las instalaciones de la fábrica.

Tabla 1.

Países de origen y modos de transporte por categoría de producto.

Categoría de producto	País de origen	Modo de transporte
Medios de cultivo	India, Inglaterra	Marítimo y aéreo
Reactivos químicos	India, Alemania	Marítimo y aéreo
Equipos	México, Brasil, Japón, Singapur, China, Inglaterra	Aéreo
Sistemas de filtración	India, Alemania, china	Marítimo
Material de vidrio	India, China, España, México	Marítimo
Misceláneos	India, Alemania, China	Marítimo

Nota: El modo de transporte de medios de cultivo depende de las condiciones físicas de almacenamiento que requiera el producto. En los productos reactivos químicos varía según la clasificación de la sustancia peligrosa.

Resulta oportuno mencionar, el caso de una importación de equipos de medición de Japón por modo aéreo, en dónde el proveedor cotizó precios en termino de negociación INCOTERMS® 2010 FOB, lo que evidencia el desconocimiento de los términos que aplican al modo de transporte. Adicionalmente, esta carga se tuvo que recoger en las instalaciones de la fábrica en Ibaraki, Japón para trasladar al aeropuerto de Tokio a un sobre costo de 0.1% sobre el valor de la mercancía, una cifra que la empresa podía tolerar.

Las confusiones en cuando al manejo de las cargas se presentaron con mayor frecuencia hasta el año 2016. Las demoras en origen variaban entre 8 a 20 días sobre la planeación de la importación. En cuanto a los gastos adicionales, han alcanzado hasta el 30% del valor de las cargas y los tiempos de entrega, han llegado a superar los 60 días. De acuerdo con las declaraciones de C. Méndez (Comunicación personal, 1 de diciembre de 2017).

2. Casos

2.1. Compra de reactivos químicos

Los productos más delicados de manejar para Didacta Internacional son los reactivos químicos y los medios de cultivo. Para ejecutar la primera importación de reactivos químicos líquidos y sólidos se dedicaron 8 meses en la ejecución de trámites ante las entidades gubernamentales, según recuerda C. Méndez (comunicación personal, 1 de diciembre de 2017). Se planeó importar sustancias que no requerían el Certificado de Carencia de Informes por Tráfico de Estupefacientes (CCITE) de Ministerio de Justicia y del Derecho, ni requerían el permiso de importación de Indumil (Industria Militar Colombiana), aclara I. Nahas (Comunicación personal, 5 de diciembre de 2017).

El proveedor alemán estaba ubicado en Seelze, una ciudad del distrito de Hanover, Alemania. Contaba con un amplio portafolio de solventes, ácidos, sales, soluciones preparadas en envases de vidrio y plástico, con capacidades desde 5 gramos hasta 25 Litros. Ésta sería la última compra que una empresa del grupo Didacta realizaría al proveedor tal como lo da a conocer I. Nahas (conversación personal, 5 de diciembre de 2017), ya que éste habría sido adquirido por un consorcio multinacional de químicos, competencia directa de las empresas del grupo en Venezuela y Colombia.

La compra en mención se negoció en término INCOTERMS® 2010 CIF Buenaventura Port, Colombia. Se trató de una carga de un contenedor de 20ft. Salió del puerto de Hamburgo,

Alemania sin inconveniente alguno y zarpó en el puerto de Cartagena, Colombia el 27 de agosto de 2013. “Debido al desconocimiento del gerente de la compañía y la negligencia del agente aduanal designado” (I. Nahas, comunicación personal, 5 de diciembre de 2017), la carga fue reclamada a la sociedad portuaria regional de Cartagena hasta el 30 de septiembre de 2013. Al revisar las facturas asociadas a esta compra, se evidenció que el valor de los extra costos fue de 4.400 USD el cual representó un 22% del valor de carga y un 200% del costo del flete marítimo.

2.2. Compra de medios de cultivo deshidratados

Un caso reciente, fue en Julio de 2017 con la importación de medios de cultivo deshidratados a un proveedor ubicado en Mumbai, India. El termino de negociación de la compra fue INCOTERMS® 2010 CPT Aeropuerto Internacional, El Dorado, Bogotá – Colombia. Debido a que la carga consolidaba producto para atender el mercado venezolano, a través de la casa matriz Didacta C.A. y medios de cultivo que requerían registros sanitarios de INVIMA, con los que Didacta Internacional aún no contaba, se solicitó al proveedor consignar la guía aérea a una empresa del grupo ubicada en Zona Franca de Occidente.

Las instrucciones indicadas no fueron acatadas por el proveedor. La mercancía arribó con la guía aérea consignada a Didacta Internacional y fue trasladada a un depósito aduanero. Al no poder nacionalizar la mercancía por la carencia de los registros sanitarios INVIMA, se reembarcó el 60% de la mercancía a la casa matriz y se nacionalizó el 40% del material. Sin embargo, el 48% del material nacionalizado se debió someterse a un proceso de disposición final debido a

que perdió la cadena de frío, lo que generó la pérdida de las propiedades fisicoquímicas del producto.

Los extra costos asociados al caso anterior, representaron el 30% del valor de la mercancía. La responsabilidad se negoció con el proveedor, quién asumió los costos de dos meses de custodia facturados por el depósito aduanero y la pérdida del producto. Por su parte, la empresa debió adelantar el reembarque de la mercancía a la casa matriz, el cual estaba previsto de manera parcial en un término de 4 meses y las entregas a los clientes se retrasaron 60 días.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de aseguramiento para mitigar los riesgos logísticos derivados de la compraventa celebrada entre Didacta Internacional SAS y sus proveedores internacionales. Pasando de no tener ningún proceso asegurado, al aseguramiento de las actividades del proceso de compraventa.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar y evaluar los riesgos derivados de las actividades de compraventa internacional.
- Definir la metodología y los mecanismos de gestión de los riesgos
- Realizar el manual de administración de riesgos
- Establecer los indicadores de cumplimiento

4. Marco teórico contextual

La gestión de los riesgos en una compañía cada día demanda más atención, asegurar el suministro de productos y la prestación de servicios permitiría responder a una variedad de riesgos como “Interrupciones, retrasos del suministro, fluctuaciones en la demanda, el precio y tipo de cambio” (Chopra & Meindi, 2008, p. 175). Al respecto, los autores sugirieron que las medidas de mitigación deben ser alineadas de manera estratégica para garantizar un equilibrio entre la reducción de los riesgos y el incremento en costos.

Para asegurar la etapa de aprovisionamiento de una red de suministro, Chopra & Meindi (2008) identificaron los principales riesgos que se deben administrar. Para destacar, el riesgo de interrupción o incluso la demora en el abastecimiento compromete la atención de la demanda. En ese caso, se pueden contar con más de una fuente de abastecimiento para los productos de alta demanda, lo que justificaría un aumento en costos. Por añadidura, se puede prescindir de un inventario de reserva de los productos con vida útil largo, lo que mejoraría la capacidad de respuesta (Chopra & Meindi, 2008, p. 453).

Asociado a las medidas de mitigación mencionadas anteriormente, se podría presentar el riesgo de incremento en costos. Es preciso establecer relaciones de largo plazo con los proveedores y mediante la celebración de contratos de periodos largos de ejecución asegurar la estabilidad en las operaciones de compra, lo que permite reducir la vulnerabilidad económica que generan las variaciones en los precios de los productos y en el costo del aprovisionamiento (Chopra & Meindi, 2008, p. 453).

El compromiso de los gerentes y líderes de proceso es crucial para el aseguramiento de la cadena de suministro. De hecho, son los responsables de la planificación y mejoramiento del diseño para garantizar un nivel de resiliencia alto en las cadenas de suministro (Chopra & Sodhi, 2014, p. 74). Del mismo modo, la ejecución adecuada de los procesos y actividades contribuye a al éxito de la cadena de valor de la empresa (Chopra & Meindi, 2008, p. 24).

La gestión de los riesgos también involucra a los responsables de las actividades operativas, pues en este nivel se pueden presentar conflictos que comprometan el cumplimiento de las metas funcionales (Chopra & Meindi, 2008, p. 25). En efecto, “El Riesgo está vinculado con todo el que hacer; se podría afirmar que no hay actividad que deje de incluir el riesgo como una posibilidad.” (Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, 2014, p. 9)

Instituciones como el Departamento Nacional de Planeación de la República de Colombia, en el documento “Lineamientos para la administración de riesgos del DNP” plantea una metodología para administrar el riesgo que comprende las etapas de Identificación de riesgos, análisis y valoración de riesgos, medidas de mitigación y seguimiento cuyas actividades se indican a continuación:

Identificación de riesgos

En la etapa de identificación de riesgos, los involucrados en cada proceso se reúnen para determinar y proponer los eventos indeseados que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos del proceso (Departamento Nacional de Planeación de Bogotá, 2016, p. 12).

La lista de riesgos identificados debe incluir aquellos que no están bajo control, que si origen es o no incierto, considerar las consecuencias de la materialización del riesgo y las causas del mismo (ICONTEC, 2011, p. 21)

Priorizar los riesgos

La identificación de las actividades críticas o puntos críticos de control - PCC, se puede obtener respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿La materialización del riesgo afecta el cumplimiento del objetivo del proceso (Producto y/o Servicio)?
- ¿La materialización del riesgo afecta la obtención de la salida (Producto y/o Servicio) de la actividad?
- ¿La materialización del riesgo afecta la realización de otras actividades subsiguientes a la señalada como críticas?
- ¿Al materializarse ese riesgo, es necesario repetir otras actividades anteriores?
- ¿La materialización del riesgo impide el cumplimiento de alguna normativa?

Si la respuesta es positiva para 3 o más respuestas, el riesgo es incluido en la priorización (Departamento Nacional de Planeación de Bogotá, 2016, p. 13)

Formato para la identificación de riesgos

Consiste en identificar las categorías en las que se puede clasificar un riesgo, asignar las causas y efectos. Por medio de una preposición, conectar al evento asociado al PCC.

Tabla 2.

Ejemplos de categorías de riesgo

Categoría de riesgo	Preposición	Evento	Riesgo
Inexactitud	En	El diligenciamiento del formato	Inexactitud en el diligenciamiento del formato
Hurto	De	Bienes durante la verificación física del inventario	Hurto de bienes durante la verificación física del inventario
Fraude	Durante	La preparación de la baja o la entrega del bien.	Fraude durante la preparación de la baja o la entrega del bien.

Nota: Tabla tomada y adaptada de: Categorías de riesgo (Departamento Nacional de Planeación de Bogotá, 2016, p. 18)

Clase de riesgo

Asignar el riesgo a una de las siguientes clases propuestas en la Guía para la administración del riesgo:

Riesgo Estratégico: Se refiere a la gestión de la gerencia alineados con la misión, los objetivos estratégicos y políticas de la empresa.

Riesgos de Imagen: Están relacionados con la concepción que genera la empresa en sus proveedores, trabajadores y clientes.

Riesgos Operativos: Proviene del funcionamiento de los sistemas de información, de la definición de los procesos, de la estructura y la forma como se comunican las áreas de la empresa.

Riesgos Financieros: Aquellos presentados en la ejecución del presupuesto, de los estados financieros, los pagos, manejos de tesorería y de los bienes.

Riesgos de Cumplimiento: Se enmanera de la capacidad de la empresa para cumplir con los deberes legales, públicos y con la sociedad.

Riesgos de Tecnología: Responden a la capacidad tecnológica de la empresa para cumplir su marco estratégico.

Riesgos de Corrupción: Derivados de las acciones u omisiones por los que la gestión pública se desvía para alcanzar un beneficio propio. (Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, 2014, p. 9)

Causas y efectos

Las fuentes que generan los riesgos pueden ser intrínsecas, generadas por personas, recursos y procesos internos, o extrínsecas cuando provienen del entorno.

Las consecuencias pueden ser inmediatas afectando las actividades posteriores y pueden ser extremas si trascienden en sanciones legales y afecta la operatividad de la empresa. Pueden agruparse en:

- Pérdidas económicas representadas en sobre costos por reproceso, duplicidad o inactividad y detrimento del patrimonio, multas entre otras.
- Detrimento de la imagen constituido por la pérdida de credibilidad y confianza en el cumplimiento de la misión y tareas encomendadas.

- Sanciones legales constituidas por las sanciones que debe pagar la Entidad
- Afectación en la operación (misional y/o apoyo) de la entidad. (Departamento Nacional de Planeación de Bogotá, 2016, p. 19)

Análisis y valoración de riesgos

En esta etapa se analiza la naturaleza del riesgo, su inherencia, la probabilidad de que ocurra y el impacto de que se materialice. Para iniciar con el análisis de probabilidad se debe tener en cuenta: número de repeticiones de la actividad en un tiempo determinado, personas involucradas, estadística del riesgo y acciones correctivas. (Departamento Nacional de Planeación de Bogotá, 2016, p. 19). Posteriormente, identificar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto según las siguientes tablas:

Tabla 3.

Probabilidades de riesgo

Nivel	Probabilidad	Descripción
A	Frecuente	Se espera que ocurra en la mayoría de los casos
B	Muy probable	Podría ocurrir en la mayoría de los casos
C	Probable	Podría ocurrir algunas veces
D	Poco probable	Podría ocurrir pocas veces
E	Raro	La posibilidad de que ocurra es casi nula.

Nota: Tabla tomada y adaptada de: Medidas cualitativas de las posibilidades (ICONTEC, 2004, p. 35)

Tabla 4.

Impacto de la materialización del riesgo

Nivel	Impacto	Descripción ejemplo
1	Insignificante	Ningún daño, pérdidas financieras pequeñas, interrupción de actividades medio día
2	Menor	Daños menores, pérdidas financieras medianas, interrupción de actividades 1 día
3	Moderada	Daños parciales, pérdidas financieras significativas, interrupción de actividades más de 1 día
4	Mayor	Daños mayores, pérdidas financieras mayores, interrupción de actividades hasta una semana
5	Catastrófica	Daños casi totales, pérdidas financieras enormes, interrupción de actividades sin límite de tiempo.

Nota: Tabla tomada y adaptada de: Medidas cualitativas de la consecuencia o impacto (ICONTEC, 2004, p. 35)

Finalmente, la valoración del riesgo con respecto a su impacto y probabilidad puede identificarse de la siguiente manera:

Tabla 5.

Escala de valoración del riesgo

Zona de riesgos	Color	Descripción
Inaceptable	Rojo	Se requiere una acción inmediata
Importante	Naranja	Se requiere una pronta atención
Tolerable	Amarillo	Se administra con procedimientos normales de control
Aceptable	Verde	Genera menores afectos que pueden ser fácilmente remediados

Nota: Tabla tomada de: Escalas de valoración (Departamento Nacional de Planeación de Bogotá, 2016, p. 22)

Tabla 6.

Matriz de valoración del riesgo

PROBABILIDAD OCURRENCIA	FRECUENTE					
	MUY PROBABLE					
	PROBABLE					
	POCO PROBABLE					
	RARO					
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO
	IMPACTO					

Nota: Tabla tomada y adaptada de: Matriz de riesgos (Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, 2014, p. 22).

Medidas de mitigación

En la etapa de medidas de mitigación, se identifican los controles que los ejecutores de las actividades aplican actualmente para reducir o prevenir los riesgos, se determina el tipo de control, bien sea preventivo o correctivo y se evalúa con respecto al impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo (Departamento Nacional de Planeación de Bogotá, 2016, p. 24).

La evaluación de los riesgos puede realizarse respondiendo a las preguntas indicadas en la Tabla 7. Criterios para evaluar el control frente a la probabilidad o el impacto. Se suman los puntajes según la respuesta Si, seleccionada o 0, si la respuesta es No. Según el puntaje obtenido, se debe desplazar en la matriz de evaluación del riesgo teniendo en cuenta lo indicado en la Tabla 8. Cuadrantes por disminuir.

Tabla 7.

Criterios para evaluar el control frente a la probabilidad o el impacto

Descripción del control	Criterios de la evaluación	Si	No
Describa el control del riesgo identificado	¿existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	15	0
	¿el control es automático?	12	0
	¿el control es manual?	10	0
	¿está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	10	0

¿se ha capacitado a los responsables de ejercer el control, respecto a cómo se debe realizar?	15	0
¿la frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	13	0
¿se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	5	0
¿en el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	20	0
Total	100	0

Nota: Tabla tomada y adaptada de: Análisis y evaluación de los controles (Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, 2014, p. 25)

Tabla 8.

Cuadrantes por disminuir

Rangos de calificación de los controles	Dependiendo si el control afecta probabilidad o impacto Desplaza en la matriz de evaluación del riesgo así: En probabilidad avanza hacia abajo En impacto avanza hacia la izquierda
Cuadrantes por disminuir	
Entre 0 - 60	0
Entre 61 - 85	1
Entre 86 - 100	2

Nota: Tabla tomada y adaptada de: Análisis y evaluación de los controles (Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, 2014, p. 26)

Seguimiento

El seguimiento debe estar a cargo del responsable de la administración de cada proceso y de los controles. Es quién debe documentar cada evento relacionado con la actividad crítica, como la implementación de los controles, las acciones preventivas realizadas, la materialización del riesgo, la ejecución de acciones correctivas y medición de la efectividad. Así mismo, el responsable debe informar a la dirección sobre los eventos y acciones aplicadas.

5. Proceso de compraventa internacional de Didacta Internacional S.A.S.

El proceso de compraventa de didacta internacional S.A.S. comprende las siguientes actividades o puntos críticos de control (PCC).

Selección de proveedores

La actividad inicial del proceso de compraventa es la selección de proveedores. En esta etapa se realiza una previa identificación de los proveedores internacionales y su reputación en el mercado. El contacto inicial se realiza por email y se acuerda la comunicación personal en ferias internacionales dónde es posible identificar la presencia, la confianza del proveedor, la perdurabilidad comercial y la capacidad de abastecimiento. Debido a la experiencia y relación con las compañías líderes en el mercado, el responsable de la selección de proveedores es el Director General de Didacta Internacional S.A.S.

Establecimiento de la relación comercial

Durante esta etapa, inicia el proceso de reconocimiento de los productos. Inicialmente se solicitan muestras de los productos al proveedor para ser sometidas a pruebas de desempeño en el laboratorio de Didacta Internacional y en los laboratorios de clientes seleccionados. Este proceso es continuo, por cada compra que se ejecuta se asignan productos para este fin. Adicionalmente, se realizan visitas a las plantas de fabricación del proveedor y se invita a los mismos a conocer las instalaciones de la empresa en Colombia.

Verificación de los requerimientos de importación de productos

Según la categoría del producto y su aplicación en la industria, el departamento de compras realiza el proceso de verificación con las siguientes organizaciones de control: el Ministerio de Justicia y el derecho (Minjusticia), el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (Mincit), Industria Militar (INDUMIL), el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

Negociación de productos con el proveedor

En el desarrollo de esta fase, el proveedor seleccionado hará su oferta de productos sobre los que se negociar el precio, las cantidades mínimas o máximas a suministrar, el tipo de empaque y de envase, las unidades de empaque, el volumen de envase, la calidad, la pureza u otras características técnicas según el tipo de producto.

Acuerdo de las condiciones pago

Es importante dejar claro desde el inicio de la negociación las condiciones de pago para cada operación de compraventa. Bien sea el pago anticipado, pago a crédito, o pago parcial por anticipado y el excedente tras la entrega de la mercancía a satisfacción.

Negociación de los términos de entrega

Una vez definida la compra y recibida la factura proforma enviada por el proveedor con termino se negociación INCOTERMS® propuesto, el departamento de compras procede a negociar los términos de entrega más favorables.

Selección de agente de carga

Teniendo en cuenta el termino de entrega acordado con el proveedor y las ofertas de transporte internacional recibidas, se selecciona el agente de carga que por los servicios que ofrece, las condiciones, los tiempos de manejo y los precios favorece el proceso de compraventa.

Verificación de la documentación

Se verifica la información del vendedor, el consignatario, la cantidad y el precio de los productos en los documentos de venta y transporte. Las inconsistencias encontradas se notifican de inmediato al proveedor y agente de carga hasta obtener el documento correcto final.

Recibo de la mercancía:

Se recibe la mercancía adquirida en el lugar y punto de entrega acordado con el proveedor según el INCOTERMS® pactado.

A continuación, se presenta la matriz de riesgos identificados del proceso de compraventa, el análisis y la valoración de los riesgos antes de aplicar controles, las medidas de mitigación y controles que se aplican en la actualidad y el plan de acción de seguimiento con el indicador de medición de cumplimiento propuesto.

Tabla 9.

Matriz de identificación de riesgos del proceso de compraventa

Riesgo							
No.	PCC	Categoría de riesgo	Preposición	Evento	Clase de riesgo	Causa	Efecto
1	Selección de proveedores	Decisiones Erróneas	al	Seleccionar el proveedor	Riesgo estratégico	-Error en el establecimiento de la relación comercial -Omisión o error en la información suministrada por el proveedor	-Perdidas económicas por factores no contemplados -Pérdida de la confianza de los clientes
2	Establecimiento de la relación comercial	Incumplimientos legales	con	La inclusión de la marca en el mercado	Riesgo de cumplimiento	Desconocimiento de los términos de la negociación y contratos entre el proveedor y otros distribuidores en el país.	-Sanciones legales -Perdidas económicas por multas impuestas por las entidades de control -Indemnizaciones a la distribuidora actual de la marca en el país.
3		Incumplimiento de compromisos	con	Las características de las muestras enviadas por el proveedor	Riesgo de cumplimiento	-Acto involuntario en la producción y en la selección de la muestra que envía el proveedor -Acto malintencionado, se envían muestras que no cumplen con las características pactadas solo para cumplir con la entrega.	-Quejas de los clientes internos -Perdidas económicas
4		Inexactitud	en	La información técnica consignada en los certificados del producto	Riesgo operativo	-Acto involuntario o malintencionado en el registro de la información en las hojas de datos técnicos, en los certificados de análisis, en las hojas de datos de seguridad, en los certificados por lote y/o en los manuales de usuario.	-Quejas de los clientes internos y externos- Perdidas económicas
5	Verificación de permisos de importación de productos	Decisiones Erróneas	al	Confirmar la compra de un producto que requiere un permiso o certificado aun no solicitado	Riesgo estratégico	-Error en la información publicada por las entidades públicas sobre los requerimientos de importación de los productos. -Error del operador en la búsqueda de los requerimientos.	-Bloqueos para la nacionalización de los productos -Aprensión de bienes -Sanciones
6		Incumplimientos legales	al	Confirmar la compra de un producto controlado por el Ministerio de Justicia y el derecho sin el certificado de carencias vigente o por INDUMIL sin permiso de importación	Riesgo de cumplimiento	-Un cambio de normativa-Error en la información publicada por las entidades públicas sobre los requerimientos de importación de los productos-Error del operador en la búsqueda de los requerimientos	-Sanciones legales-Perdidas económicas por multas-Aprensión de los bienes
7		Incumplimiento de compromisos	al	Confirmar la compra de un producto que requiere visto bueno (VB) o registro sanitario (RS) de INVIMA o ICA	Riesgo de cumplimiento	Falta de investigación de los requerimientos de importación de los productos	-Bloqueo de la importación por la autoridad aduanal -Perdidas económicas por actividades no presupuestadas -Aprensión de los bienes
8	Negociación de productos con el proveedor	Decisiones Erróneas	al	Confirmar la compra de un producto cuya cantidad, tipo de envase o pureza no pueda importarse	Riesgo operativo	-Falta de análisis de los requerimientos de importación de los productos -Falta de seguimiento del personal	-Bloqueo de la importación por la autoridad aduanal -Perdidas económicas por actividades no presupuestadas -Aprensión de los bienes
9		Inexactitud	en	La información recibida a cerca del producto (físicoquímica, física)	Riesgo operativo	-Falta de capacitación en productos para identificar la inexactitud-Acto involuntario o mal intencionado del proveedor	Pérdida de confianza y credibilidad
10	Acuerdo de las condiciones pago	Incumplimiento de compromisos	ante	El cambio de las condiciones de pago sin previo aviso	Riesgo financiero	-Necesidades financieras del proveedor -Riesgo País destino -Condiciones financieras deficientes	-Golpea el flujo de caja -Retrasa los procesos de recompra -Obliga a la selección de otro proveedor que dé condiciones de pago más favorables

						-Comportamiento inadecuado en el pago de las facturas anteriores	
11	Negociación de los términos de entrega	Decisiones Erróneas	al	Acordar el termino de negociación INCOTERMS®	Riesgo operativo	Falta de conocimiento del personal de compras a cerca de los términos de negociación, alcance, riesgos, responsabilidades	-Incumplimiento en las entregas a los clientes -Perdidas económicas
12		Inexactitud	al	pactar lugar y tiempo de entrega, de trasferencia de riesgos y costos	Riesgo operativo	Falta de definición de los términos y condiciones de la entrega	-Incumplimiento en las entregas a los clientes -Perdidas económicas
13		Decisiones Erróneas	al	Seleccionar el agente de carga	Riesgo operativo	Falta de revisión de las condiciones del servicio que ofrece el agente de carga	-Perdidas económicas
14		Inexactitud	en	La información suministrada al agente de carga	Riesgo operativo	Acto involuntario o mal intencionado	-Perdidas económicas
15	Verificación de la documentación	Incumplimiento de compromisos	al	Confirmar una compra sin verificar la información en los documentos	Riesgo de cumplimiento	Acto involuntario o mal intencionado para cumplir los tiempos de entrega -Falta de seguimiento del personal	-Incumplimiento en las entregas a los clientes -Perdidas económicas
16		Inexactitud	en	La información registrada en los documentos	Riesgo de cumplimiento	Falta de revisión y análisis	-Incumplimiento en las entregas a los clientes -Perdidas económicas
17		Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto cuyas características físicas no cumplen con los estándares del producto	Riesgo operativo	-Falta de capacitación del personal de Almacén para la identificación del producto. -Acto involuntario o mal intencionado de los almacenistas.	-Quejas y reclamos de los clientes (internos y externos) -Pérdida de confianza.
18		Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto con errores de etiquetado	Riesgo operativo	-Falta de capacitación del personal de Almacén para la identificación del producto.-Acto involuntario o mal intencionado de los almacenistas.	-Quejas y reclamos de los clientes (internos y externos)-Pérdida de confianza.
19		Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto con errores de empaque	Riesgo operativo	-Falta de capacitación del personal de Almacén para la identificación del producto. -Acto involuntario o mal intencionado de los almacenistas.	-Quejas y reclamos de los clientes (internos y externos) -Pérdida de confianza.
20		Daños de activos	durante	el transporte	Riesgo operativo	Falta de seguimiento de los instructivos y de cuidado del personal de transporte	-Perdidas económicas -Producto no conforme
21		Daños de activos	durante	el almacenamiento temporal	Riesgo operativo	Falta de seguimiento y notificación de los requerimientos de almacenamiento	-Perdidas económicas -Producto no conforme
22		Daños de activos	durante	el descargue en bodega	Riesgo operativo	Falta de cuidado del personal de almacén	-Perdidas económicas -Producto no conforme
23		Hurto	de	la mercancía durante el descargue en bodega	Riesgo operativo	Acto mal intencionado del personal.Falta de supervisión	Perdidas económicasErrores en la información reportada del inventario físico
24		Hurto	de	la mercancía durante el almacenamiento temporal	Riesgo operativo	Acto mal intencionado del personal. Falta de supervisión	Perdidas económicas Errores en la información del inventario físico
25		Hurto	de	la mercancía durante las actividades de inventario.	Riesgo operativo	Acto mal intencionado del personal. Falta de supervisión	Perdidas económicas Errores en la información del inventario físico
26		Fraude	en	el reporte de inventarios durante el almacenamiento temporal	Riesgo operativo	Acto mal intencionado del personal. Falta de supervisión	Perdidas económicas Errores en la información del inventario físico
27		Fraude	en	el reporte de inventarios en bodega	Riesgo operativo	Acto mal intencionado del personal. Falta de supervisión	Perdidas económicas Errores en la información del inventario físico

Nota: Se identifican los riesgos asociados a cada actividad o punto crítico de proceso PCC. Los riesgos identificados son de clase estratégico, financiero, de cumplimiento y operativo, este ultimo representa la mayor parte de los riesgos identificados con un 63%.

Tabla 10.

Matriz de valoración de riesgos del proceso de compraventa

Riesgo					Análisis y valoración del riesgo antes de controles		
No.	PCC	Categoría de riesgo	Preposición	Evento	Probabilidad de riesgo	Impacto de la materialización del riesgo	Valoración del riesgo
1	Selección de proveedores	Decisiones Erróneas	al	Seleccionar el proveedor	Muy probable	Moderado	Importante
2	Establecimiento de la relación comercial	Incumplimientos legales	con	La inclusión de la marca en el mercado	Muy probable	Moderado	Importante
3		Incumplimiento de compromisos	con	Las características de las muestras enviadas por el proveedor	Probable	Menor	Tolerable
4		Inexactitud	en	La información técnica consignada en los certificados del producto	Muy probable	Mayor	Inaceptable
5	Verificación de permisos de importación de productos	Decisiones Erróneas	al	Confirmar la compra de un producto que requiere un permiso o certificado aun no solicitado	Poco probable	Mayor	Importante
6		Incumplimientos legales	al	Confirmar la compra de un producto controlado por el Ministerio de Justicia y el derecho sin el certificado de carencias vigente o por INDUMIL sin permiso de importación	Poco probable	Mayor	Importante
7		Incumplimiento de compromisos	al	Confirmar la compra de un producto que requiere visto bueno (VB) o registro sanitario (RS) de INVIMA o ICA	poco probable	moderado	Tolerable
8	Negociación de productos con el proveedor	Decisiones Erróneas	al	Confirmar la compra de un producto cuya cantidad, tipo de envase o pureza no pueda importarse	poco probable	moderado	Tolerable
9		Inexactitud	en	La información recibida a cerca del producto (fisicoquímica, física)	Probable	moderado	Importante
10		Incumplimiento de compromisos	ante	El cambio de las condiciones de pago sin previo aviso	poco probable	mayor	Importante
11	Negociación de los términos de entrega	Decisiones Erróneas	al	Acordar el termino de negociación INCOTERMS®	muy probable	moderado	Importante
12		Inexactitud	al	pactar lugar y tiempo de entrega, de trasferencia de riesgos y costos	poco probable	moderado	Tolerable
13	Selección del agente de carga	Decisiones Erróneas	al	Seleccionar el agente de carga	Probable	moderado	Importante
14		Inexactitud	en	La información suministrada al agente de carga	Probable	moderado	Importante
15	Verificación de la documentación	Incumplimiento de compromisos	al	Confirmar una compra sin verificar la información en los documentos	poco probable	mayor	Importante
16		Inexactitud	en	La información registrada en los documentos	poco probable	mayor	Importante
17	Recibo de la mercancía	Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto cuyas características físicas no cumplen con los estándares del producto	Probable	moderado	Importante
18		Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto con errores de etiquetado	Probable	moderado	Importante
19		Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto con errores de empaque	Probable	moderado	Importante
20		Daños de activos	durante	el transporte	poco probable	mayor	Importante

21	Daños de activos	durante	el almacenamiento temporal	poco probable	mayor	Importante
22	Daños de activos	durante	el descargue en bodega	Raro	moderado	Tolerable
23	Hurto	de	la mercancía durante el descargue en bodega	Raro	moderado	Tolerable
24	Hurto	de	la mercancía durante el almacenamiento temporal	Raro	Moderado	Tolerable
25	Hurto	de	la mercancía durante las actividades de inventario.	Raro	Moderado	Tolerable
26	Fraude	en	el reporte de inventarios durante el almacenamiento temporal	Raro	menor	Aceptable
27	Fraude	en	el reporte de inventarios en bodega	Raro	menor	Aceptable

Nota: Las probabilidades de materialización de un riesgo no pasan de ser *muy probable*, dónde únicamente se hallaron 4 riesgos. Se espera que ocurran algunas veces generando un impacto considerable en el cumplimiento de las actividades, generando perdidas económicas significativas y afectando la satisfacción de los clientes. El riesgo No. 4 requiere acción inmediata. El 59% de los riesgos identificados requiere una pronta atención debido a que su valoración a resultado *Importante*.

Tabla 11.

Matriz de medidas de mitigación y evaluación de controles de riesgos

Riesgo					Medidas de mitigación y evaluación de controles				
No.	PCC	Categoría de riesgo	Preposición	Evento	Controles actuales	Tipo de control	Tratamiento al riesgo	Evaluación	Valoración del riesgo controlado
1	Selección de proveedores	Decisiones Erróneas	al	Seleccionar el proveedor	Seguimiento de la relación comercial Interacción permanente con el proveedor a través de llamadas y visitas.	preventivo	Evitar	68	Importante
2	Establecimiento de la relación comercial	Incumplimientos legales	con	La inclusión de la marca en el mercado	Consulta con el proveedor a cerca de sus negocios en el país. Validación de la información. Control de términos.	preventivo	Evitar	68	Importante
3		Incumplimiento de compromisos	con	Las características de las muestras enviadas por el proveedor	Solicitud previa de los certificados del producto y validación de la información por parte del asesor comercial especialista del tipo de producto	preventivo	Evitar	53	Tolerable
4		Inexactitud	en	La información técnica consignada en los certificados del producto	Solicitud previa de los certificados del producto y validación de la información por parte del asesor comercial especialista del tipo de producto	preventivo	Evitar	53	Inaceptable
5	Verificación de permisos de importación de productos	Decisiones Erróneas	al	Confirmar la compra de un producto que requiere un permiso o certificado aun no solicitado	Validación por parte de encargado de compras de los requerimientos de importación para cada producto.	preventivo	Evitar	53	Importante
6		Incumplimientos legales	al	Confirmar la compra de un producto controlado por el Ministerio de Justicia y el derecho sin el certificado de carencias vigente o por INDUMIL sin permiso de importación	Validación por parte de encargado de compras de los requerimientos de importación para cada producto.	preventivo	Evitar	53	Importante
7		Incumplimiento de compromisos	al	Confirmar la compra de un producto que requiere visto bueno (VB) o registro sanitario (RS) de INVIMA o ICA	Validación por parte de encargado de compras de los requerimientos de importación para cada producto.	preventivo	Evitar	53	Tolerable
8	Negociación de productos con el proveedor	Decisiones Erróneas	al	Confirmar la compra de un producto cuya cantidad, tipo de envase o pureza no pueda importarse	Validación por parte de encargado de compras de los requerimientos de importación para cada producto.	preventivo	Evitar	53	Tolerable
9		Inexactitud	en	La información recibida a cerca del producto (fisicoquímica, física)	Solicitud previa de la información y validación por parte del especialista del tipo de producto	preventivo	Evitar	53	Importante
10	Acuerdo de las condiciones pago	Incumplimiento de compromisos	ante	El cambio de las condiciones de pago sin previo aviso	Control y cumplimiento de los términos y condiciones de los pagos.	preventivo	Evitar	63	Importante
11	Negociación de los términos de entrega	Decisiones Erróneas	al	Acordar el termino de negociación INCOTERMS®	Validación de los términos de negociación	preventivo	Evitar	33	Importante
12		Inexactitud	al	pactar lugar y tiempo de entrega, de trasferencia de riesgos y costos	Validación de los términos de negociación	preventivo	Mitigar	33	Tolerable

13	Selección del agente de carga	Decisiones Erróneas	al	Seleccionar el agente de carga	Validación de la oferta del agente de carga	preventivo	Evitar	58	Importante
14		Inexactitud	en	La información suministrada al agente de carga	Validación de la información enviada por el proveedor a cerca de la carga y verificación de la información enviada al agente	preventivo	Evitar	58	Importante
15	Verificación de la documentación	Incumplimiento de compromisos	al	Confirmar una compra sin verificar la información en los documentos	Verificación de los documentos de Venta del embarque	preventivo	Evitar	58	Importante
16		Inexactitud	en	La información registrada en los documentos	Verificación de los documentos de Venta del embarque	preventivo	Evitar	58	Importante
17	Recibo de la mercancía	Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto cuyas características físicas no cumplen con los estándares del producto	Capacitación al personal de almacenamiento cada 4 meses y/o cuándo hay personal o productos nuevos.	Preventivo	Reducir	88	Tolerable
18		Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto con errores de etiquetado	-Capacitación al personal de almacenamiento cada 4 meses y/o cuándo hay personal o productos nuevos. -Aplicación de listas de chequeo, formatos e instructivos	Preventivo	Reducir	88	Tolerable
19		Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto con errores de empaque	-Capacitación al personal de almacenamiento cada 4 meses y/o cuándo hay personal o productos nuevos.-Aplicación de listas de chequeo, formatos e instructivos	Preventivo	Reducir	88	Tolerable
20		Daños de activos	durante	el transporte	Custodia apropiada de la mercancía durante el transporte	Preventivo	Evitar	83	Tolerable
21		Daños de activos	durante	el almacenamiento temporal	Verificación de la custodia apropiada durante el almacenamiento temporal	Preventivo	Evitar	68	Tolerable
22		Daños de activos	durante	el descargue en bodega	Descargue apropiado de la mercancía en bodega	Preventivo	Evitar	65	Aceptable
23		Hurto	de	la mercancía durante el descargue en bodega	-Supervisión del personal -Registro de actividades por CCTV	Preventivo	Evitar	85	Aceptable
24		Hurto	de	la mercancía durante el almacenamiento temporal	-Supervisión del personal -Registro de actividades por CCTV	Preventivo	Evitar	85	Aceptable
25		Hurto	de	la mercancía durante las actividades de inventario.	-Supervisión del personal -Registro de actividades por CCTV	Preventivo	Evitar	85	Aceptable
26		Fraude	en	el reporte de inventarios durante el almacenamiento temporal	Verificación de la información consignada en el sistema, los listados y los formatos	Correctivo	Asumir	55	Aceptable
27		Fraude	en	el reporte de inventarios en bodega	Verificación de la información consignada en el sistema, los listados y los formatos	Correctivo	Asumir	55	Aceptable

Nota: El 93% de los controles que aplica actualmente la empresa son de tipo Correctivo. La evaluación de los controles evidenció que no se tienen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo de la mayoría de los controles. Únicamente se encontraron documentos soporte para las actividades que realiza el personal de almacenamiento, favoreciendo la administración de los riesgos.

Tabla 12.

Matriz de seguimiento e indicadores de cumplimiento

Riesgo					Seguimiento e indicadores de cumplimiento		
No.	PCC	Categoría de riesgo	Preposición	Evento	Plan de acción	Responsable	Indicador
1	Selección de proveedores	Decisiones Erróneas	al	Seleccionar el proveedor	Definir y documentar las pautas de selección y evaluación del proveedor	Director general, Lider de compras, Depto. Calidad.	# de proveedores evaluados / # Total de proveedores
2		Incumplimientos legales	con	La inclusión de la marca en el mercado	Planes de capacitación y actualización en los requerimientos legales de la inclusión de una marca en el mercado y mecanismos de verificación	Director general, Líder de compras,	# de capacitaciones realizadas / # de
3		Incumplimiento de compromisos	con	Las características de las muestras enviadas por el proveedor	Planes de capacitación en la revisión de los certificados de análisis y solicitud de pruebas de calidad de la muestra según producto	Depto. Calidad.	capacitaciones planeadas # de certificados revisados / # Total de certificados por
4		Inexactitud	en	La información técnica consignada en los certificados del producto	Aplicar una clausula que comprometa al proveedor a suministrar la información correcta y a asumir las consecuencias del incumplimiento. Planes de capacitación según tipo de producto.		revisar
5		Decisiones Erróneas	al	Confirmar la compra de un producto que requiere un permiso o certificado aun no solicitado	Planes de capacitación y actualización en requerimientos de importación,	Director general, Líder de compras, Depto. Calidad.	# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones planeadas
6		Incumplimientos legales	al	Confirmar la compra de un producto controlado por el Ministerio de Justicia y el derecho sin el certificado de carencias vigente o por INDUMIL sin permiso de importación	Planes de capacitación y actualización en requerimientos de importación. Desarrollo de manual de funciones		
7		Incumplimiento de compromisos	al	Confirmar la compra de un producto que requiere visto bueno (VB) o registro sanitario (RS) de INVIMA o ICA	Planes de capacitación y actualización en requerimientos de importación. Desarrollo de manual de funciones		
8		Decisiones Erróneas	al	Confirmar la compra de un producto cuya cantidad, tipo de envase o pureza no pueda importarse	Planes de capacitación y actualización en requerimientos de importación. Desarrollo de manual de funciones.	Director general, Líder de compras, Depto. Calidad.	# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones planeadas
9		Inexactitud	en	La información recibida a cerca del producto (fisicoquímica, física)	Planes de capacitación en la estructura de los certificados, la información que se requiere y en los productos que se comercializan Desarrollo de manual de funciones		
10	Acuerdo de las condiciones pago	Incumplimiento de compromisos	ante	El cambio de las condiciones de pago sin previo aviso	Seguimiento del las condiciones de pago y cumplimiento	Director general, Líder de compras	# de pagos realizados a tiempo/ # Total de compromisos de pago
11		Decisiones Erróneas	al	Acordar el termino de negociación INCOTERMS®	Planes de capacitación en INCOTERMS® y convenios de transporte internacional. Análisis de las responsabilidades. Definir contratos de compraventa con los términos de entrega claros.	Líder de compras, Depto. Calidad.	# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones planeadas
12		Inexactitud	al	pactar lugar y tiempo de entrega, de trasferencia de riesgos y costos	Planes de capacitación en INCOTERMS® y convenios de transporte internacional. Análisis de las responsabilidades. Definir contratos de compraventa con los términos de entrega claros.		
13	Selección del agente de carga	Decisiones Erróneas	al	Seleccionar el agente de carga	Planes de capacitación en servicios, medios y modos de transporte, análisis de carga, análisis de tarifas fijas y variables. Capacitación en INCOTERMS®	Líder de Logística, Depto. Calidad.	# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones planeadas

14		Inexactitud	en	La información suministrada al agente de carga	Planes de capacitación en productos (presentación, envases, capacidades, datos técnicos y de seguridad), Análisis de la información de la carga coherente con el tipo de productos y cantidades. Verificación de los términos de entrega acordados con el proveedor.		
15	Verificación de la documentación	Incumplimiento de compromisos	al	Confirmar una compra sin verificar la información en los documentos	Diseñar e implementar un procedimiento que defina el flujo de aprobación, recursos para la revisión, medios de notificación y tiempos del procedimiento. Notificar inconsistencias y solicitar correcciones. Reanudar el flujo de aprobación.	Líder de compras, Líder de logística, Depto. De calidad.	Desarrollo del procedimiento. # de confirmaciones exitosas / # Total de operaciones por confirmar.
16		Inexactitud	en	La información registrada en los documentos	Reuniones de seguimiento de cargas y verificación de la información.		
17	Recibo de la mercancía	Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto cuyas características físicas no cumplen con los estándares del producto	Planes de capacitación. Diligenciamiento de los formatos: FR-GDL-013, FR-GDL-014, FR-GDL-015, FR-GDL-016, FR-GDL-020. Evaluación de desempeño	Líder de logística, Depto. Calidad.	# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones planeadas
18		Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto con errores de etiquetado	Planes de capacitación Diligenciamiento del formato: FR-GDL-018 Evaluación de desempeño	Líder de logística, Depto. Calidad.	# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones planeadas
19		Incumplimiento de compromisos	al	Recibir un producto con errores de empaque	Planes de capacitación Diligenciamiento de los formatos: FR-GDL-013, FR-GDL-014, FR-GDL-015, FR-GDL-016, FR-GDL-020. Evaluación de desempeño	Líder de logística, Depto. Calidad.	# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones planeadas
20		Daños de activos	durante	el transporte	Planes de capacitación en almacenamiento y manipulación de producto. Desarrollo del procedimiento. Notificación de los requerimientos de transporte a terceros.	Líder de logística, Depto. Calidad.	# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones planeadas
21		Daños de activos	durante	el almacenamiento temporal	Planes de capacitación en almacenamiento y manipulación de producto. Notificación de los requerimientos de almacenamiento a terceros.	Líder de logística, Depto. Calidad.	# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones planeadas
22		Daños de activos	durante	el descargue en bodega	Supervisión del personal y de la actividad de inventario. Capacitacion en manipulación de producto y manejo de montacarga.	Líder de logística	Informe de gestión # de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones planeadas
23		Hurto	de	la mercancía durante el descargue en bodega	Supervisión del personal y de la actividad de inventario.	Líder de logística	Informe de gestión
24		Hurto	de	la mercancía durante el almacenamiento temporal	Supervisión del personal y de la actividad de inventario.	Líder de logística	Informe de gestión
25		Hurto	de	la mercancía durante las actividades de inventario.	Supervisión del personal y de la actividad de inventario.	Líder de logística	Informe de gestión
26		Fraude	en	el reporte de inventarios durante el almacenamiento temporal	Supervisión del personal y de la actividad de inventario.	Líder de logística	Informe de gestión
27		Fraude	en	el reporte de inventarios en bodega	Supervisión del personal y de la actividad de inventario.	Líder de logística	Informe de gestión

Nota: El departamento de calidad con el apoyo y participación del director general y los líderes de proceso deben desarrollar y hacer seguimiento de los planes de capacitación que fortalezcan las capacidades de las personas en el cumplimiento de sus actividades. Es oportuno documentar los manuales y procedimientos para la ejecución de las actividades del proceso y medir del cumplimiento de las actividades para analizar la efectividad del plan de acción.

6. Conclusiones

El desarrollo el presente manual de aseguramiento logístico para el proceso de compraventa internacional de Didacta Internacional S.A.S. es consecuente con el alcance de implementación del sistema integrado de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 que adelanta la empresa, el cual pretende garantizar la mejora de los procesos y la satisfacción de las expectativas de los clientes (Didacta Internacional S.A.S, 2017).

En la matriz de identificación de los riesgos a los que está expuesta la empresa fue posible identificar que el 59% de los riesgos tienen una valoración *Importante*. Al continuar con el análisis de las medidas de mitigación y evaluación de controles, se notó una reducción importante al 41%. Lo que quiere decir que la mayoría de los riesgos asociados al proceso de compraventa requieren una pronta atención que permita reducir y evitar la materialización de estos.

Durante el análisis se distinguió un único riesgo de valoración *Inaceptable*, se trata del numeral 4 - Inexactitud de la información técnica consignada en los certificados del producto. Es un riesgo que requiere atención inmediata dadas las consecuencias que su materialización pudiera tener en la aplicación de un producto en la industria o incluso su custodia, teniendo en cuenta que la compañía comercializa productos químicos peligrosos y controlados por el ministerio de justicia.

La actividad crítica de proceso con mayor control de riesgos es el recibo de la mercancía. Resultado del compromiso del personal de almacenamiento, la dirección y el departamento de calidad en la implementación del sistema de gestión de calidad. Los riesgos asociados a actividad pueden administrarse con los procedimientos actuales y su materialización puede ser medida sin complicaciones.

7. Referencias

- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración De La Cadena De Suministro* (3rd ed.). Pearson Education. Recuperado de <https://alandap.files.wordpress.com/2015/10/administracion-de-la-cadena-de-suministro-estrategia-planeacion-y-operacion-sunil-chopra-peter-meindl.pdf>
- Chopra, S., & Sodhi, M. (2014). Reducing the Risk of Supply Chain Disruptions. *MIT Sloan Management Review*, 55, 73–80. Recuperado de <http://sloanreview.mit.edu/article/reducing-the-risk-of-supply-chain-disruptions/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia. (2014). Guía para la administración del riesgo. *DAFP*, 3, 1–44. Recuperado de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1486395001_49cd5a628610035d8ed7c899ec810e3c.pdf
- Departamento Nacional de Planeación de Bogotá. (2016). Lineamientos para la administración de riesgos en los procesos del DNP. *DNP*, 6, 1–35. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/AR-L02 Lineamientos Administracion Riesgos.Pu.pdf>
- Didacta Internacional S.A.S. (2017). M-GDCL-001 MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, 2, 1–30.
- ICONTEC. (2004). NTC 5254:2004, 1–44. Recuperado de <https://www.slideshare.net/farteagas/ntc-5254-de-2004-gestin-del-riesgo-icontec>
- ICONTEC. (2011). NTC-ISO 31000:2011, 1–34. Recuperado de https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf